

## ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

### THE INFLUENCE OF COMMUNICATIONS ON THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN CRISES

**Михайловська О. В.**

Доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»,  
м. Чернігів, Україна  
ORCID: 0000-0002-7682-2292

**Михайловський І. М.**

Аспірант кафедри менеджменту та адміністрування,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»,  
м. Чернігів, Україна  
ORCID: 0009-0009-6794-9628

**Пилипенко О. О.**

Суб'єкт підприємницької діяльності,  
м. Київ, Україна  
ORCID: 0009-0004-5027-8948

**Olena Mykhailovska**

Doctor of Public Administration, Professor,  
Professor at the Department of Management and Administration,  
Chernihiv Polytechnic National University,  
Chernihiv, Ukraine

**Ihor Mykhailovskyi**

Postgraduate Student,  
Chernihiv Polytechnic National University,  
Chernihiv, Ukraine

**Oleksandr Pylypenko**

Entrepreneurial Entity,  
Kyiv, Ukraine

*У статті проаналізовано важливість залучення громадськості та зворотного зв'язку під час кризових подій. Встановлено, що активне залучення громадськості до системи публічного управління та належний зворотній зв'язок здатні значно покращити реакцію на кризу, а включення громадян у процес прийняття рішень за рахунок сучасних механізмів може зміцнити довіру до урядових інституцій. Проаналізовано сучасні дослідження, які демонструють, що ефективна комунікація, включаючи високоякісну мережеву співпрацю, стратегії кризової комунікації та використання соціальних медіа, значно підвищує ефективність публічного управління в умовах кризи. З'ясовано, що: комунікація здатна суттєво вплинути на ефективність адміністративного реагування та довіру й залучення громадськості; владні структури повинні забезпечувати цілісність та точність інформації, щоб уникнути дезінформації та ажіотажних настроїв, а також розробляти інформаційні стратегії, які відповідають специфіці кожної фази кризової ситуації. Відзначено, що активний комунікативний процес в системі публічного управління є фундаментом для підтримки адекватного рівня інформованості громадян в умовах кризи. Наголошено, що швидкість та точність інформації можуть не лише визначати результати управлінських рішень, а й впливають на безпеку держави. Акцентовано, що ефективність публічного управління на різних рівнях залежить від багатьох чинників та визначається, перш за все, якістю комунікацій між органами влади та громадянами, адекватністю відповідей на суспільні виклики, здатністю до швидкого прийняття та впровадження управлінських рішень. Ефективні кризові комунікації дозволяють органам влади оперативно реагувати на кризи,*

забезпечувати населення важливою інформацією та керувати громадськими реакціями, що підтримує соціальну стабільність та довіру громадян до владних структур. Описано різницю комунікації у мирний час та під час війни та її роль. Наголошено, що недбале ставлення до внутрішньої комунікації під час війни може призвести до тяжких наслідків, таких як паніка, непорозуміння ситуації та втрати життів. Представлено ініціативи щодо удосконалення комунікацій в кризових умовах в системі публічного управління.

**Ключові слова:** кризові комунікації; публічне управління; комунікаційний процес; ефективність комунікацій.

*The importance of public participation and feedback during crisis events is analyzed in the article. It has been established that active public engagement in the public management system and appropriate feedback can significantly improve crisis response. Furthermore, involving citizens in the decision-making process through modern mechanisms can strengthen trust in government institutions. Modern research demonstrates that effective communication, including high-quality network cooperation, crisis communication strategies, and the use of social media, significantly enhances the effectiveness of public administration in crisis conditions. Communication has been found to significantly influence the effectiveness of administrative responses and public trust and involvement. Authorities must ensure the integrity and accuracy of information to avoid misinformation and sensationalism, and develop information strategies that align with the specifics of each crisis phase. An active communication process within the public management system is essential for maintaining an adequate level of citizen awareness during crises. The speed and accuracy of information not only influence management decisions but also impact national security. Effective crisis communications enable authorities to respond swiftly to crises, provide the population with crucial information, and manage public reactions, thus supporting social stability and trust in government structures. The difference between peacetime and wartime communication and its role is detailed. A careless approach to internal communication during war can lead to severe consequences, such as panic, misunderstandings of the situation, and loss of life. Initiatives to enhance communications in crisis conditions within the public administration system are presented.*

**Key words:** crisis communications; public administration; communication process; communication effectiveness.

## ВСТУП

Актуальність питання залучення громадськості та зворотного зв'язку в кризових комунікаціях посилюється в контексті зростаючої складності суспільних взаємодій та збільшення частоти й інтенсивності кризових подій. Активне залучення громадськості до системи публічного управління та зворотній зв'язок здатні значно покращити реакцію на кризу, забезпечуючи владу актуальною інформацією про потреби та реакції населення, що дозволить оперативно адаптувати стратегії та дії для ефективнішого вирішення кризової ситуації.

Включення громадян у процес прийняття рішень за рахунок сучасних механізмів зворотного зв'язку можуть зміцнити довіру до урядових інституцій. Отже, важливо вчасно виявляти слабкі місця в комунікаційних стратегіях, коригувати їх та оптимізувати подальшу комунікацію, що дозволить забезпечити точність, зрозумілість та своєчасність інформації, яка розповсюджується серед населення під час криз. Водночас залучення громадськості додатково сприяє підвищенню загальної соціальної стійкості до криз, оскільки громадяни, які беруть активну участь у кризових заходах, часто виявляються більш підготовленими і здатними адаптуватися до змін, що допомагає утворенню мереж підтримки в системі публічного управління. Важливо зазначити й про те, що неефективний комунікаційний процес виступає додатковим тригером кризи, особливо в умовах загрози існування державності. Тож, саме сьогодні необхідно мобілізувати всі зусилля у напрямку забезпечення ефективності комунікаційного зв'язку в системі публічного управління.

## ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Сучасні дослідження доводять, що ефективна комунікація значно підвищує ефективність публічного управління в умовах кризи. Водночас, ефективна комунікація не лише має вирішальне значення для системи публічного управління під час криз, вона здатна суттєво вплинути на ефективність адміністративного реагування та довіру й залучення громадськості. Тож, науковці продовжують активно досліджувати комунікаційні стратегії, зокрема детально розкривають такі питання: 1) залучення громадян через соціальні мережі [1] (підтверджують, що уряди, які використовують соціальні медіа для надання своєчасних оновлень і вступу в діалог, можуть посилити залучення громадян і довіру під час криз); 2) мережева співпраця та управління знаннями [2] (органи державного управління, які є структурно підготовленими, навчаються з минулих криз і підтримують високоякісну мережеву співпрацю з іншими адміністраціями та громадянським суспільством, працюють краще під час криз); 3) громадська думка та комунікативна взаємодія [3] (істотно впливають на ефективність публічного управління, а постійне спілкування та публічне звітування органів влади можуть оптимізувати цю взаємодію та покращити довіру і співпрацю); 4) спілкування громадських лідерів із засобами масової інформації та зацікавленими сторонами (необхідне для керування впливом криз і підтримки суспільної довіри) [4]; 5) важливість ефективного управління кризовими комунікаціями з боку органів влади (для мінімізації впливу криз на діяльність владних структур та їх цільові аудиторії; включає швидке відновлення контро-

лю та комунікації після початку кризової ситуації, а також вибір правильних комунікаційних стратегій та технологій задля уникнення негативних наслідків, таких як розповсюдження паніки чи дезінформації) [5]; 6) важливість адаптації комунікаційних стратегій до різних груп населення та змінних умов (акцент на негайне реагування в кризових ситуаціях для стримування негативних емоцій і запобігання масовій паніці, при цьому владні структури повинні забезпечувати цілісність та точність інформації, щоб уникнути дезінформації та ажіотажних настроїв, а також розробляти інформаційні стратегії, які відповідають специфіці кожної фази кризового розвитку) [6]; 7) кризові комунікації як інструмент забезпечення стійкості громад [7] (включає рекомендації для працівників муніципалітетів); 8) ефективні комунікаційні моделі в умовах кризи [8] та інші.

Отже, наукові розвідки доводять, що сьогодні важливості набуває використання соціальних медіа, сприяння мережевій співпраці, зосередження уваги на потребах зацікавлених сторін, використання цифрових платформ і підтримка постійного громадського діалогу. Такі підходи не тільки підвищують адміністративну ефективність, але й зміцнюють і зберігають громадську довіру та участь.

#### **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ**

Метою даної статті є дослідження важливості і впливу кризових комунікацій на підтримку соціальної стабільності та довіри громадян у непередбачених ситуаціях та формування ініціатив для удосконалення комунікаційного процесу в системі публічного управління.

#### **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

У статті було використано ряд методів наукового пошуку, а саме: метод аналізу використувався у процесі дослідження наукових публікацій, що дозволило визначити актуальність та важливість теми дослідження; емпіричний метод дозволив зібрати необхідну інформацію для вивчення питань впливу комунікації на ефективність системи публічного управління; метод аналізу даних - для збору даних з різних джерел, які розглядають ефективність кризових комунікацій і залучення громадськості до управлінських процесів, що допомогло структурувати зібрану інформацію та визначити ключові висновки; метод синтезу інформації, що дозволив об'єднують інформацію з різних джерел; метод компаративного аналізу за допомогою якого здійснено порівняння комунікаційних стратегій у мирний час і під час криз, що дозволяє виявити основні відмінності та спільні риси в підходах до комунікації. Також було використано теоретичні моделі комунікації та управління. Використання таких методів наукового пошуку сприяло системно дослідити вплив комунікацій на публічне управлін-

ня в умовах кризи, визначити прогалини у знаннях та сформувані практичні рекомендації.

#### **РЕЗУЛЬТАТИ**

У контексті публічного управління, вирішальним аспектом ефективності кризових комунікацій є спроможність оперативно та точно передавати актуальну інформацію всім сторонам, залученим до вирішення кризи, а також забезпечення двостороннього зв'язку, який дозволяє громадянам висловлювати свої потреби. Першорядним є усвідомлення значущості ефективної комунікації між владою та громадянством для успішної управлінської діяльності. Постійний комунікативний процес в системі публічного управління є фундаментом для підтримки адекватного рівня інформованості громадян в умовах кризи. Важливість такого діалогу стає надто актуальною сьогодні для України, де швидкість та точність інформації можуть визначити не лише результати управлінських рішень, а й безпеку державності.

Важливо також звернути увагу на потенціал сучасних технологій, які розширюють можливості взаємодії в системі публічного управління. Сучасні підходи можуть забезпечити більш швидку реакцію на кризові події, підвищуючи ефективність управління в умовах екстремальних викликів. Відтак, додаткові дослідження щодо інноваційних методів залучення громадськості та удосконалення зворотного зв'язку, які відповідають сучасним вимогам, є надзвичайно важливими та такими, що допоможуть оптимізувати двосторонні комунікації між урядом і громадськістю в умовах криз, забезпечуючи ефективність системи публічного управління.

Ефективність публічного управління на різних рівнях залежить від багатьох чинників та визначається, перш за все, якістю комунікацій між органами влади та громадянами, адекватністю відповідей на суспільні виклики, та здатністю до швидкого прийняття та ефективного впровадження політичних рішень. Також, велике значення має гнучкість управлінських структур в адаптації до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Основні аспекти включають дієвість методів управління, адекватність публічно-управлінських механізмів, а також ефективність комунікаційних систем. Процеси у публічному управлінні є тісно пов'язаними з інформаційно-комунікаційними зв'язками, які відіграють ключову роль у загальній ефективності управління. Через комунікативну діяльність реалізуються численні завдання, дозволяючи органам публічної влади, таким як виконавча влада та місцеве самоврядування, ефективно здійснювати управлінські та владні функції.

Зокрема, важливість кризових комунікацій стає вирішальною під час непередбачених ситуацій, коли швидка та чітка комунікація може кар-

динально змінити результати управлінських дій. Ефективні кризові комунікації дозволяють органам влади оперативно реагувати на кризи, забезпечувати населення важливою інформацією та керувати громадськими реакціями, що підтримує соціальну стабільність та довіру громадян до владних структур.

Тож, комунікація має важливе значення у процесі керування кризовими ситуаціями, оскільки її головна мета полягає в пом'якшенні ризиків і реагуванні на непередбачені події. Академічні дослідження детально аналізують різноманітні аспекти комунікаційних стратегій і оцінюють їхню здатність зменшувати невизначеність і ризики в умовах кризи. При цьому ефективні комунікаційні стратегії можуть значно знижувати стрес та тривогу серед зацікавлених сторін. Крім того, забезпечення відкритого і чесного діалогу сприяє залученню спільноти та підвищенню довіри між учасниками. Науковці сьогодні генерують ключові висновки щодо важливості комунікацій, а саме: 1) ефективна комунікація у кризових ситуаціях має вирішальне значення для підтримки легітимності організації та може призвести до організаційних змін і покращення процесу прийняття рішень під час криз [9]; 2) включення елементів комунікації, таких як передбачення, залучення громадськості та довіра, може покращити практику комунікації у кризових ситуаціях [10]; 3) дотримання таких принципів, як бути першим, правим і надійним у кризовій комунікації, може захистити громади та зберегти суспільну довіру [11]; 4) комунікація може підтримувати адекватну поведінку під час кризи та зменшувати афективні реакції серед людей [12]; 5) навчальні повідомлення, адаптовані до різноманітних потреб аудиторії та стилів навчання, можуть підвищити ефективність комунікації щодо ризиків і криз [13]; 6) повне розуміння теорій кризової комунікації має важливе значення для ефективного управління розвитком, реагуванням і розв'язанням криз [14]. 7) Спілкування під час криз є життєво важливим для створення дій проти кризи та управління міжособистісними стосунками для пошуку оптимальних стратегій виживання [15]. Отже, комунікація є важливим інструментом мінімізації ризику під час криз.

Комунікаційний процес охоплює прийняття стратегічних рішень та взаємодію з громадськістю. Ефективна комунікація може зміцнювати громадську довіру, сприяти адекватній поведінці та підтримувати загальну стійкість. Включення участі громадськості та лідерства, що дотримується принципів кризової комунікації, може додатково збільшити здатність ефективно долати кризові ситуації.

У мирний час комунікація задовольняє інформаційні потреби громадян, полегшуючи по-

всякденне життя та інформуючи про різні події. Проте під час війни її роль та функції значно розширюються, орієнтуючись на швидке реагування на кризові ситуації. Під час воєнних дій важливість комунікації зростає та стає ключовим елементом у забезпеченні безпеки та висвітленні важливої інформації для населення. Однак, комунікаційні зусилля в умовах війни мають бути спрямовані не лише на інформування, але й на підтримку соціальної стабільності та управління громадською думкою. Звідси комунікаційний процес стає не просто засобом задоволення інформаційних потреб, а важливим інструментом, який може зберегти життя та знизити ризики для населення, а також забезпечити своєчасне поширення інформації про потенційні загрози та відповідні заходи реагування. Водночас недбале ставлення до внутрішньої комунікації під час війни може призвести до тяжких наслідків, таких як паніка, непорозуміння ситуації та втрати життів.

Можливі ініціативи щодо удосконалення комунікацій в кризових умовах в системі публічного управління, з акцентом на посиленні даного процесу представлено на рис. 1.

Представлений перелік заходів підкреслює важливість оперативної відповіді на надзвичайні ситуації або кризи та допомагає зосередитися на важливості взаємодії з різними організаціями для покращення управлінських процесів в умовах криз. Також враховується важливість інтеграції новітніх технологій, зокрема ШІ, для оптимізації управління та аналізу даних. Додатково було зроблено акцент на необхідності централізації даних для ефективнішого управління. Варто наголосити і на значенні тренінгів і практик для підготовки публічних управлінців до реагування на кризи. Представлені заходи у подальшому можуть бути використані для розробки комунікаційних стратегій та планів в галузі публічного управління.

Такий інтегрований підхід до комунікацій у кризових умовах не тільки підвищить ефективність публічного управління, але й допоможе у забезпеченні більшої прозорості та залученні громадян до вирішення спільних проблем, зміцнюючи довіру та соціальну стійкість. Представлені заходи можуть бути використані для формування комплексних комунікаційних стратегій, які враховуватимуть специфіку воєнних умов та здатні забезпечити ефективні та своєчасні комунікації в кризовій ситуації.

## ДИСКУСІЯ

Дискусія в контексті представленої статті поглиблює розуміння, як залучення громадськості та використання сучасних комунікаційних інструментів можуть оптимізувати реакцію на кризи, а також висвітлює потенційні виклики та обмеження, які можуть виникнути. Попри переваги,

зазначені у дослідженнях, включення громадян у процес управління під час криз також може призвести до певних комплікацій, таких як пе-

ревантаження інформацією, можливість дезінформації та затримки в прийнятті рішень через необхідність більш широкій консультації.



**Рис. 1. Заходи щодо удосконалення комунікацій в системі публічного управління**

Джерело: запропоновано авторами

Ефективність кризових комунікацій часто залежить від здатності управлінських структур швидко реагувати на змінні умови, не затрачаючи зайвий час на залучення великої кількості учасників. Водночас демократичні принципи вимагають, аби рішення були прийняті з урахуванням думок та потреб населення. Також варто враховувати роль технологій у комунікаціях під час криз. З одного боку використання штучного інтелекту, соціальних медіа та інших цифрових платформ може значно підсилити спроможність уряду реагувати на кризові ситуації, а з іншого - існують питання щодо конфіденційності, безпеки даних та ризику цифрового розриву, де для частини населення може бути відсутній доступ до сучасних технологій.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах в Україні питання ефективності публічного управління тісно пов'язані з залученням громадськості та зворотнім зв'язком під

час кризових подій, що здатні значно покращити реакцію на кризу. Включення громадян у процес прийняття рішень за рахунок сучасних механізмів допомагає зміцнити довіру до урядових інституцій. Наукові дослідження чітко демонструють, що ефективна комунікація (високоякісна мережева співпраця, стратегії кризової комунікації, використання соціальних медіа) значно підвищує ефективність публічного управління в умовах кризи. Постійний комунікативний процес в системі публічного управління є фундаментом для підтримки адекватного рівня інформованості громадян в умовах кризи, а швидкість та точність інформації можуть визначати не лише результати управлінських рішень, а й безпеку державності. На основі дослідження різниці між комунікацією в системі публічного управління у мирний час та під час війни були представлені ініціативи щодо удосконалення комунікацій в системі публічного управління в кризових умовах.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Chen, Q., Min, C., Zhang, W., Wang, G., Ma, X., & Evans, R. (2020). Unpacking the black box: How to promote citizen engagement through government social media during the COVID-19 crisis. *Computers in Human Behavior*, 110, 106380 - 106380. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106380>.
2. Schomaker, R., & Bauer, M. (2020). What Drives Successful Administrative Performance during Crises? Lessons from Refugee Migration and the Covid-19 Pandemic. *Public Administration Review*, 80, 845 - 850. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13280>.

3. Rachynska, O. (2020). Vplyv hromadskoi dumky na optymizatsiiu komunikativnoi vzaiemodii u sferi publicznego upravlinnia [Influence of Public Opinion on the Optimization of Communicative Interaction in the Public Administration Sphere]. *Aspekty publicznego upravlinnia - Public administration aspects*, 8(2), 98-108 DOI: <https://doi.org/10.15421/152024> [in Ukrainian].
4. Jong, W. (2021). Public leadership in times of crisis: Lessons to learn from a crisis communication point of view. *Communication Teacher*, 35, 86 - 92. DOI: <https://doi.org/10.1080/17404622.2020.1824296>.
5. Dziana, H., & Dzianyi, R. (2022). Upravlinnia komunikatsiamy v umovakh kryz [Managing communications in times of crisis]. *Dniprovskiy naukovyi chasopys publicznego upravlinnia, psykholohii, prava - Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 2, 13-21. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.2> [in Ukrainian].
6. Mykhailova, O. H. (2022). Suchasni stratehii komunikatsii u publichnomu upravlinni ta administruvanni v umovakh nevyznachenosti [Modern communication strategies in public administration and management under conditions of uncertainty]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia - Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03> [in Ukrainian].
7. Shehyda, L. (2022). Kryzovi komunikatsii yak instrument zabezpechennia stiikosti hromad [Crisis communications as a tool to ensure the stability of communities]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennya - Theoretical and applied issues of state-building*, 27, 135-142. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276822> [in Ukrainian].
8. Haiovych, H., Shykhnenko, K., & Arekhteichuk, O. (2023). Kryzova komunikatsiia: zarubizhnyi dosvid i realii Ukrainy [Crisis communication: foreign experience and realities of Ukraine]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia - Scientific Bulletin: Public Administration*, 2 (14), 134-161. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-134-161](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-134-161) [in Ukrainian].
9. Seeger, M., Sellnow, T., & Ulmer, R. (1998). Communication, Organization, and Crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21, 231-276. DOI: <https://doi.org/10.1080/23808985.1998.11678952>.
10. Williams, D., & Olaniran, B. (1998). Expanding the crisis planning function: Introducing elements of risk communication to crisis communication practice. *Public Relations Review*, 24, 387-400. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80147-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80147-7).
11. Remley, K. (2019). Be First, Be Right, and Be Credible: Translating Lessons From Crisis Communications.. *Journal of public health management and practice : JPHMP*, 25 2, 208-209. DOI: <https://doi.org/10.1097/PHH.0000000000000974>.
12. Bakker, M., Kerstholt, J., & Giebels, E. (2018). Deciding to Help: Effects of Risk and Crisis Communication. *Change Management Strategy eJournal*. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12155>.
13. Sellnow, T., & Sellnow, D. (2010). The Instructional Dynamic of Risk and Crisis Communication: Distinguishing Instructional Messages from Dialogue. *Review of Communication*, 10, 112 - 126. DOI: <https://doi.org/10.1080/15358590903402200>.
14. Sellnow, T., & Seeger, M. (2013). Theorizing Crisis Communication. DOI: <https://doi.org/10.5860/choice.51-0103>.
15. Danescu, N. (2011). Communication crisis and its solutions through crises management. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*, 2(2), 173-180. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/article/rissphecs/0170.htm>.